



FOTO: Archivo Particular

LA VIDA EMOCIONAL DEL CAMBIO: EL INCÓMODO ESPACIO ENTRE EL ANTES Y EL DESPUÉS

Cuando se plantea un proceso de cambio, se suele anunciar como si fuera a pasar en un instante. *Hay un día en que se aprueba la nueva estructura, comienza el proyecto, se entrega una responsabilidad o termina una etapa.* El calendario muestra una frontera clara: antes y después. La experiencia humana, sin embargo, nunca se da con tal precisión.

Entre lo que ya terminó y lo que todavía no sabemos habitar existe un espacio incómodo.

En ese espacio las respuestas anteriores sirven poco o no sirven, pero además, las nuevas todavía no se han incorporado en el comportamiento. *Podemos tener un cargo sin sentirnos toda-*

vía capaces de ocuparlo, vivir en otra ciudad y continuar buscando referencias de la anterior, implementar un sistema mientras gran parte del trabajo sigue dependiendo de prácticas que supuestamente desaparecieron. Algo comenzó, pero todavía no termina de comenzar.

Nos apresuramos a salir de ese espacio porque lo confundimos con desorden. Queremos cerrar la transición, estabilizar los indicadores y declarar que el cambio fue completado. *Pero esa zona intermedia no es solamente una demora entre dos realidades, es el lugar donde las personas se desprenden de viejos significados, ensayan otros y aprenden qué exige realmente la transformación.*

Cuando el calendario cambia antes que nosotros

Las organizaciones necesitan fechas y programación. Sin eso no podrían coordinar recursos, responsabilidades ni resultados. **Sin embargo, si se confunde (como suele suceder) la fecha de implementación con el final de la transición, allí se genera un gran cortocircuito. Una plataforma se puede activar en un segundo, pero aprender a confiar en ella toma tiempo.** Un organigrama puede publicarse en un correo, pero construir las relaciones que lo vuelven real puede tomar meses.

Nicholson (1984) planteó que las transiciones de rol implican procesos de ajuste entre la persona y el nuevo contexto. **En algunos casos la persona modifica su conducta para adaptarse al nuevo rol, en otras ocasiones, la persona intenta modificar el rol. Es común que los dos casos se presenten. Esto explica por qué el resultado final no está contenido por completo en la decisión inicial.**

Pensemos en una empresa que centraliza varias áreas. **Desde el primer día existen nuevos jefes, reportes y líneas de autoridad, pero las decisiones siguen circulando por los vínculos anteriores.** Las personas consultan a quienes ya conocen, los nuevos responsables no están seguros de hasta dónde llega su autonomía y algunos líderes continúan interviniendo en tareas que oficialmente dejaron atrás.

Desde fuera parece falta de disciplina. Desde dentro es una organización intentando convertir el nuevo diseño en el anterior.

No todo retraso debe aceptarse. **Pero si solo exigimos cumplimiento, podemos ocultar la transición debajo de una apariencia de orden.** Los documentos dirán que la estructura cambió mientras las relaciones continúan re-

solviendo el trabajo como antes.

La tierra de nadie

La literatura utiliza la idea de **liminalidad** para describir estados de umbral: **momentos en los que una condición anterior ha quedado atrás, pero la nueva todavía no se consolida.** Beech (2011) mostró que estos espacios son importantes para comprender cómo las personas reconstruyen su identidad. No son solamente intervalos vacíos; contienen ambigüedad, experimentación, espacio para el error y nuevas posibilidades.

En esa tierra de nadie, las categorías habituales pierden firmeza. Quien fue compañero y ahora dirige todavía no sabe cómo combinar cercanía y autoridad. La fundadora que incorporó una gerencia profesional ya no toma todas las decisiones, pero aún no descubre dónde concentrar su contribución. El trabajador que se prepara para retirarse sigue perteneciendo a la organización mientras imagina una vida que ya no estará organizada alrededor de ella.

La ambigüedad puede producir ansiedad porque priva a las personas de referencias conocidas, pero también abre un margen para ensayar. **Ibarra (1999) mostró que las transiciones profesionales se apoyan en identidades provisionales: formas temporales de actuar y presentarnos mientras descubrimos qué versión del nuevo rol podemos hacer propia.**

Sin embargo, cuando exigimos una identidad terminada en medio de una realidad que todavía está formándose, estaremos creando un gran problema. **No podemos pedir seguridad a quien apenas está aprendiendo, coherencia a quien debe probar alternativas y resultados estables a un sistema cuyas relaciones aún no están consolidadas.**



FOTO: La Razon

Tal vez parte de la madurez institucional consiste en tolerar una incertidumbre limitada: **suficiente para aprender, no tanta como para perder toda dirección.**

Lo viejo no desaparece cuando llega lo nuevo

Durante una transición conviven prácticas de épocas diferentes. **Hay procedimientos oficiales y atajos heredados, nuevas palabras y significados antiguos, responsabilidades redistribuidas y lealtades que continúan operando.** Esta superposición suele interpretarse como una falla que debe eliminarse cuanto antes, sin embargo, es esta superposición la que permite ver qué sostenía realmente la operación anterior.

Huy (2002) estudió el papel de los mandos medios durante transformaciones radicales y mostró la importancia de equilibrar continuidad y cambio, así como atender las emociones que acompañan el proceso. Quienes están cerca de la operación suelen sostener temporalmente ambos mundos: traducen la nueva dirección, preservan capacidades necesarias y ayudan a que las personas no pier-

dan toda referencia mientras aprenden.

Ese rol temporal es poco visible, de hecho con frecuencia infravalorado o ignorado. **La organización celebra la estrategia y la tecnología, pero rara vez reconoce a quienes responden las mismas preguntas varias veces, conectan equipos que todavía no saben coordinarse o encuentran una solución transitoria para que el servicio no se detenga mientras “lo viejo se convierte en lo nuevo”.** Los mandos medios son los que más cerca están del personal y a la vez los responsables de los procesos, es por esto que suelen defender el cambio mientras protegen al personal a su cargo.

Las soluciones transitorias pueden convertirse en hábitos costosos si nadie define cuándo deben terminar. **Pero descartarlas demasiado pronto también puede romper los puentes que permiten llegar a la nueva forma de trabajar.**

La transición exige distinguir qué parte de lo anterior debe concluir, qué debe preservarse y qué puede funcionar temporalmente hasta que lo nuevo sea capaz de sostenerse por sí mismo.



La tentación de declarar victoria

Todo proyecto necesita mostrar avances. Sin embargo, declarar demasiado pronto que la transformación terminó puede silenciar o ignorar los problemas que todavía requieren atención. **Si el mensaje oficial afirma que la adopción fue exitosa, quien continúa teniendo dificultades puede preferir ocultarlas para no parecer rezagado, generando así grandes problemas a corto o mediano plazo.**

Oreg et al. (2011) mostraron que las reacciones al cambio evolucionan a lo largo del proceso y dependen de múltiples condiciones. La respuesta inicial no predice por completo la experiencia posterior. Puede haber entusiasmo durante el anuncio y frustración durante la implementación, así como cautela al comienzo y compromiso después de comprobar que la organización cumple lo prometido.

La transición no termina cuando desaparece la protesta. Puede que el ruido se apague porque las personas aprendieron, porque se resignaron o porque dejaron de creer que hablar tenga algún efecto. **Los indicadores de uso tampoco cuentan toda la historia: alguien puede utilizar un sistema porque no tiene alternativa y continuar desarrollando por fuera las prácticas que considera confiables.**

Cerrar bien exige mirar más allá del cumplimiento. **¿Las nuevas relaciones funcionan? ¿Las personas comprenden cómo decidir? ¿Las capacidades prometidas existen realmente? ¿Qué costos aparecieron? ¿Qué prácticas temporales siguen vivas?**

Celebrar es importante, pero la celebración debería reconocer el trabajo de atravesar el proceso de cambio, no utilizarse para prohibir que todavía existan preguntas.



FOTO: Archivo Particular

El tiempo no hace el trabajo por sí solo

A veces suponemos que las personas terminarán acostumbrándose. El tiempo ayuda, pero no reemplaza las conversaciones, el aprendizaje ni las decisiones pendientes. ***Una transición abandonada puede prolongarse durante años: responsabilidades ambiguas, duelos que no se nombran, conflictos heredados y nuevas estructuras que nunca terminan de adquirir legitimidad.***

Ibarra y Barbulescu (2010) explican que las narrativas cumplen una función importante en las transiciones de rol, pues las personas necesitan conectar lo que fueron con lo que están llegando a ser. ***Las organizaciones también necesitan una historia que reconozca por qué se cambió, qué se aprendió y qué parte del pasado seguirá acompañando el futuro.***

Una narrativa útil no presenta la transformación como una victoria perfecta. Reconoce tensiones, decisiones difíciles y contribuciones de quienes sostuvieron el proceso. ***Tampoco borra las pérdidas. Les ofrece un lugar dentro de una historia que permite continuar.***

El cierre no consiste en olvidar, consiste en poder recordar sin que todo el presente continúe organizado alrededor de aquello que terminó.

Por eso algunos rituales sencillos importan: reconocer públicamente una etapa, agradecer a

quienes desempeñaron roles que desaparecen, documentar lo aprendido, marcar el final de una práctica temporal o crear un momento para hablar de lo que cambió. No resuelven por sí solos la transición, pero ayudan a que el final sea comprensible.

Habitar el “mientras tanto”

El espacio entre el antes y el después no necesita convertirse en una espera pasiva, este puede ser administrado con dirección y humanidad. Requiere explicar qué está decidido y qué continúa abierto, cuáles prácticas son temporales, cómo se aprenderá de los errores y cuándo se revisarán los acuerdos.

También requiere proteger a las personas de dos exigencias opuestas: fingir que nada ha cambiado o actuar como si todo estuviera resuelto. ***Durante un tiempo coexistirán dudas y certezas, pérdidas y posibilidades, hábitos antiguos y conductas nuevas.***

Quienes lideran no tienen que eliminar toda incertidumbre, pues entre otras, no es posible. ***Deben evitar que la incertidumbre se convierta en abandono, tienen que estar presentes, responder con honestidad, corregir cuando la realidad contradice el plan y reconocer el esfuerzo invisible de aprender mientras se sostiene la transición***

Llegará un momento en que lo nuevo dejará de sentirse nuevo. Las relaciones encontrarán otra forma, las tareas perderán su extrañeza y las personas podrán explicar quiénes son dentro de la realidad que construyeron. **Pero ese momento no se impone, ni se establece desde un cronograma.**

Tal vez cambiar consista precisamente en esto: **aceptar que durante un tiempo no pertenecemos por completo ni al lugar que dejamos ni al que esperamos llegar, y aún así continuar avanzando.**

El incómodo espacio entre el antes y el después no es una interrupción del cambio, es el cambio mientras sucede. Y aprender a habitarlo puede ser la diferencia entre inaugurar una nueva estructura y construir, de verdad, una nueva manera de vivir.

Referencias

Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations*, 64(2), 285–302. <https://doi.org/10.1177/0018726710371235>

Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791. <https://doi.org/10.2307/2667055>

Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135–154. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok135>

Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172–191. <https://doi.org/10.2307/2393172>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **jmmp2015**